

Sławomir Winch

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2753-7671>

HR Business Partner w hybrydowej reglamentacji podmiotowości pracowników

Streszczenie

Artykuł koncentruje się na analizie roli HR Business Partnera z perspektywy reglamentacji (ograniczenia) podmiotowości pracowników na podstawie mechanizmu kalkulacji ekonomicznej oraz ideologicznej. Druga z wyróżnionych stanowi zagrożenie dla praktyki HR i ogranicza możliwości tworzenia hybrydowego przedsiębiorstwa na bazie rozwoju kompetencji pracowników. Dla ilustracji formułowanych tez wykorzystano wyniki badań jakościowych oraz ilościowych. Celem artykułu jest wskazanie na niektóre konsekwencje reglamentacji podmiotowości pracowników w polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: HR Business Partner, reglamentacja podmiotowości, hybrydowe przedsiębiorstwo
Kody klasyfikacji JEL: M12, M54

1. Wprowadzenie

Analiza przedsiębiorstw z perspektywy występujących w nich przeciwstawnych sposobów działania, tj. działań hybrydowych, nie jest czymś w nowym w naukach o zarządzaniu i jakości. Od wielu dekad trwają dyskusje nad hybrydowymi sposobami finansowania

przedsiębiorstw, współpracy sektora publicznego z prywatnym, łączenia różnych instytucjonalnych form działania w ramach grup kapitałowych itd. (por. [Billis, 2010; Marszałek, 2014]). W ostatnich latach wiele uwagi, z tytułu pandemii, poświęca się pracy zdalnej i jej konsekwencjom w realizacji strategii personalnej (por. [Zarządzanie kapitałem, 2020])¹.

Warto zwrócić uwagę na nowe koncepcje w obszarze zarządzania ludźmi – HR Business Partner (HR BP). Pojęcie „partner” jest rozumiane przez pryzmat roli biznesowej, w którą jest wpisane zaufanie do posiadania wspólnych interesów oraz dysponowania unikalną wiedzą (bycia ekspertem) umożliwiającą ich realizację.

Praktyka HR BP polskich przedsiębiorstw wpisuje się w tradycyjny nurt zarządzania w dwóch jego wymiarach. Pierwszy odnosi się do relacji w obszarze sprawowania władzy oraz związanej z nią redystrybucji zasobów. W tym nurcie głównym mechanizmem regulacji jest kalkulacja ekonomiczna. Drugi wymiar również dotyczy władzy i zasobów, ale różni go kwestia mechanizmu regulacji, która ma charakter kalkulacji ideologicznej. Jedną z cech obu mechanizmów jest reglamentacja (tj. ograniczanie praw i przywilejów). W przypadku pierwszego nurtu zakłada się, że pracownicy nie są sobie równi ze względu np. na kompetencje lub sprawność fizyczną. Naturalną konsekwencją tego stanu rzeczy jest zróżnicowanie wynagrodzeń, przywilejów, partycypacji w procesie podejmowania decyzji itd. Poszerzenie kompetencji sprzyja poszerzaniu podmiotowości pracowników.

W przypadku drugiego mechanizmu (ideologicznego) deklaruje się równość ludzi i odwołanie się do innej ideologii może oznaczać koniec kariery w danej firmie. Decydentami rozstrzygającymi ewentualny konflikt są sprawujący władzę podzielnicy idei równości. Poszerzenie sfery podmiotowości jest możliwe tylko wtedy, gdy ma miejsce deklaracja podzielnicy „jedynie słusznej” ideologii sprawujących władzę – deklaracja tożsamości.

Rozwijaną w artykule tezę jest stwierdzenie, że mechanizm reglamentacji podmiotowości na podstawie kompetencji jest naturalnym mechanizmem regulacji relacji w przedsiębiorstwie, oparcie reglamentacji na ideologii stanowi zaś zagrożenie dla sprawowania funkcji HR BP.

Celem artykułu jest wskazanie na niektóre konsekwencje w wyróżnionych nurtach zarządzania w polskich przedsiębiorstwach.

2. HR Business Partner – założenia koncepcji

Powstanie koncepcji HR Business Partnera wiąże się z osobą D. Ulricha, który w połowie lat 90. XX w. podjął się opisanie nowych funkcji działów personalnych, sprzyjających tworzeniu wartości dodanych dla przedsiębiorstwa [Ulrich, 1996]. W pierwszych swoich pracach Ulrich owe wartości wiązał z czterema głównymi rolami działów personalnych (rysunek 1).

¹ Wiele publikacji odnosi się do pracy hybrydowej w kontekście pracy zdalnej, kładąc nacisk na konsekwencje wykraczające poza zarządzanie przedsiębiorstwem (np. obniżenie kosztów administracyjnych, poszerzenie rynku pracy). Wielu publicystów wskazuje na negatywne (społeczne) konsekwencje, np. wzrost wskaźnika samobójstw, depresji. Należy sądzić, że problematyka ta zaowocuje szeregiem monografii nt. pracy hybrydowej w dobie pandemii, pisanych z perspektywy wielu nauk.

Rysunek 1. Rola działu HR pełniącego funkcje partnera biznesu



Źródło: [Popieluch, 2018, s. 12].

Rola animatora zmian to przede wszystkim kierowanie transformacją firmy oraz zapewnienie potencjału organizacyjnego – kompetentnych pracowników. HR Business Partner jako rzecznik pracowników rozumiany jest jako inicjujący procesy rozwoju kompetencji zatrudnionych. Ekspert administracji nawiązuje po trosze do tradycyjnych funkcji działów personalnych – obsługa administracyjna pracowników, ale też sugeruje nowe zadania w zakresie organizacji pracy działów. Ostatnia z funkcji – partner strategiczny – oznacza współpracę z zarządzającymi przedsiębiorstwem w zakresie strategii firmy i skorelowania z nią strategii HR.

Propozycja Ulricha została przez niego rozwinięta w kolejnych publikacjach, w których położono nacisk na aktywności HR BP, w większym stopniu wpływającego na kluczowe decyzje przedsiębiorstwa (por. [Ulrich, Younger, Brocbank, 2012; Ulrich, Schiemann, 2015]). Do charakterystyki tej roli Ulrich użył metafory Zawodnika – Gracza strategicznego. W tym ujęciu pracownik HR BP odgrywa rolę: coacha, lidera HR, sumienia, facylitatora, architekta i budowniczego.

Zarysowana perspektywa nakłada na HR BP już nie tylko rolę administrowania procesami kadrowymi, projektowania struktur i wpływania na strategię firmy. Staje się on sumieniem rozstrzygającym o zgodności podejmowanych działań z przyjętymi przez organizację wartościami i normami. Ma także umożliwiać rozwój zawodowy (coaching), pomagać inicjować i dokonywać zmian organizacyjnych (architekt i budowniczy), promować pożądane postawy oraz wpływać na zaangażowanie pracowników (lider), rozwiązywać konflikty oraz dbać o przepływ informacji (facylitator).

3. Reglamentacja podmiotowości na podstawie kompetencji

Teoria podmiotowości kładzie nacisk na dynamiczne podejście do procesów społecznych, tj. takich, w których następuje reprodukcja struktur, ludzkich zachowań, systemów wartości i norm. Jest to nieustanny proces zmiany, któremu towarzyszy wzajemne oddziaływanie takich czynników, jak np.: kultura, technologia, prawo, bieżące interesy różnych grup społecznych. W tym ujęciu, jak to ujmuje A. Giddens, mamy do czynienia z ciągłym stanowaniem się społeczeństwa [Giddens, 2003; Sztompka, 2002, s. 23]. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają podmioty społeczne (jednostki, grupy, organizacje itd.) oraz podejmowane przez nie działania. Wywodzą się one z przeszłości, ale są determinowane przez bieżący spłot okoliczności wpływający na przyszłość. Perspektywa analizy zakłada ciągłość w czasie i związku pomiędzy tym, co było, a tym, co jest i tym, co będzie. Teoria podmiotowości uwzględnia szereg uwarunkowań stających się przyczyną zjawisk, ale nie zwalnia ludzi z odpowiedzialności za ich kształt. Zatem podmiotowość to zarazem partycypacja w procesie podejmowania decyzji i branie odpowiedzialności za ich konsekwencje.

Istotą rozwiązań hybrydowych jest podejmowanie przeciwstawnych działań niepowodujących dysfunkcji systemu, w którym one funkcjonują, i jednocześnie tworzących dla niego wartość dodaną. W hybrydowych samochodach ich odmienny napęd nie jest wykorzystywany jednocześnie. Przedsiębiorstwa korzystają z różnych źródeł finansowania oddzielanych na drodze instytucjonalnej. Hybryda w tym przypadku oznacza różne rozwiązania tworzące bardziej wartość dodaną (stabilizacja i rozwój) niż obszar wzajemnie wykluczających się działań (destabilizacja).

Zarysowane w poprzednim punkcie funkcje HR BP mogą budzić wątpliwości związane chociażby z konfliktem odgrywanych ról w organizacji. Z jednej strony HR BP ma być liderem zmian, a z drugiej rzecznikiem pracowników. Zwykle są grupy, które tracą możliwość realizacji swoich interesów przy wprowadzeniu zmian, i są takie, które zyskują. Rzecznikiem których ma być HR BP? Kolejna kwestia to uprawomocnienie roli „sumienia” rozstrzygającego o zgodności działań z obowiązującymi wartościami i normami. Z reguły stanowisko HR BP jest podporządkowane zarządowi firm. Jak można liczyć na ich obiektywność z perspektywy zajmowanego miejsca w strukturze organizacyjnej i założonej lojalności wobec zarządu? Odgrywanie przydzielonych ról HR BP wymaga posiadania kompetencji z zakresu prawa, analizy finansowej i strategicznej, marketingu, technologii mechanizmów społecznych kreujących postawy pracowników itp. Trudno sobie wyobrazić, by łatwo było znaleźć osoby o tak różnorodnych kompetencjach i jednocześnie biorące udział w procesie podejmowania decyzji. Jeżeli nawet będą takie, to dlaczego członkowie zarządu mają się dzielić z nimi władzą? Nierozstrzygniętą pozostaje też kwestia odpowiedzialności, a w praktyce może zostać ona rozmyta pomiędzy różnymi osobami. Wyjściem z tej sytuacji są propozycje tworzenia centrów koordynacji, umiejscowienia HR BP w poszczególnych pionach organizacji itp.

Teza o związku przyczynowo-skutkowym pomiędzy zaangażowaniem i kompetencjami pracowników a pozycją konkurencyjną firmy wydaje się być zasadną. Problem jest w tym, że na sukces rynkowy składa się wiele czynników². Wśród nich nie należy wykluczyć szczęśliwego zbiegu okoliczności. Jedną z małych rodzinnych firm kosmetycznych przez wiele lat balansowała na krawędzi rentowności. Jeszcze przed ogłoszeniem, w marcu 2020 r., stanu epidemii w Polsce zaczęła produkować płyny do dezynfekcji rąk. Była jedną z pierwszych i nie mogła nadążyć z zamówieniami rynkowymi. Był to „złoty okres” w historii przedsiębiorstwa i trwał do czerwca 2020 r. Wiele innych firm przestawiło się na nową produkcję, ale po kilku miesiącach podaż zaczęła przewyższać popyt. Wydaje się, że wspomniana firma zawdzięcza swój sukces szybkiej reakcji właściciela opartej na jego intuicji, trafnej diagnozie rynku, gotowości do ryzyka, a także dużej dozie szczęścia³. Można wskazać wiele firm, których kariera rynkowa skończyła się pomimo zaangażowania pracowników. Zapewne nie należy odrzucać zaangażowania i kompetencji jako zmiennych wpływających na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, ale nie traktować ich jako warunków koniecznych.

Jednym z obszarów kontrolowanych przez HR, a tym samym źródłem władzy, jest rekrutacja pracowników, administrowanie płacami, sprawy socjalne itp. Formalnie zostały one przypisane działom personalnym i kojarzone są z tzw. twardym HR. Z „miękkim” HR kojarzone jest formułowanie polityki szkoleń (rozwoju pracowników), tworzenie systemów motywacji, komunikacja z pracownikami itp.

Na przestrzeni dziesiątków lat w organizacjach nastąpiło wytyczenie granic odpowiedzialności pomiędzy działami personalnymi a pozostałymi komórkami organizacyjnymi [Winch, 2021]. Dla tych pierwszych domeną działań jest administrowanie sprawami personalnymi oraz realizacja potrzeb innych komórek związanych z rekrutacją oraz szkoleniami pracowników. Znaczenie rzadziej oczekuje się od tych działów badania postaw, zarządzania talentami czy rozwiązywania konfliktów interpersonalnych.

Z praktyką HR BP związany jest konflikt interesów w organizacji. Z jednej strony liderzy działów personalnych mają wskazywać na realizację potrzeb rozwojowych (np. zakup technologii), a z drugiej wpływać na wzrost zaangażowania pracowników (np. przez szkolenia). Rodzi się naturalny konflikt, którego przedmiotem jest redystrybucja zysków na różne

² W badaniach realizowanych przez zespół M. Romanowskiej analiza głównych składowych pozwoliła stwierdzić, że odporność polskich grup kapitałowych na kryzys w ok. 80% jest determinowana przez strukturę organizacyjną, kulturę firmy, strategię konkurencji, innowacyjność oraz strategię rozwoju. Co składa się na pozostałe 20%? Trudno powiedzieć. Być może przypadek, zmiany prawa, a zapewne jeszcze wiele innych czynników. Raport z grantu badawczego NCN (2011/03/13/H34/04922), realizowanego pod kierownictwem prof. dr hab. Marii Romanowskiej w SGH. Badanie zostało przeprowadzone na statystycznie reprezentatywnej próbie badawczej przedsiębiorstw z „Listy 2000” – listy największych polskich przedsiębiorstw publikowanej przez dziennik „Rzeczpospolita”.

³ Na podstawie relacji właściciela firmy przekazanej Autorowi artykułu. Jednostkowy przykład nie uprawnia do generalizacji. W socjologii zaznacza się perspektywa określana mianem socjologii życia codziennego [Barwy codzienności, 2009]. Codzienne epizody dają obraz zjawisk przyczynowo-skutkowych. Różnie one przebiegają w doświadczeniach jednostek, ale czasami pokazują szersze tło, którego skalę można ocenić, stosując badania ilościowe. Inne obrazy życia codziennego są przedstawione w dalszych częściach artykułu.

obszary działań przedsiębiorstwa. Dział HR BP reprezentuje zarówno interesy związane z efektywnością ekonomiczną, jak i z rozwojem personelu [Miller, 2017].

Domeną zarządu jest m.in. formułowanie strategii na podstawie wsparcia innych komórek organizacyjnych (marketingu, finansów itp.). Bywa, że podejmowane są działania zmieniające przebieg formalnie wcześniej ustalonych granic odpowiedzialności (władzy). Przybierają one formę nieformalnych gier (np. o finansowe wsparcie szkoleń, wynagrodzeń, instrumentów motywacji, kryteriów oceny pracowników) wewnątrz organizacji. Tak zarysowany model funkcjonowania działów HR jest mocno zakorzeniony w tradycji polskich organizacji.

W świadomości społecznej przez dziesięciolecia, a w niektórych obszarach przez wieki, zachowują się wzory postaw oraz funkcje przypisane odgrywanym rolom zawodowym. W historii Polski po II wojnie światowej działy personalne zostały sprowadzone do funkcji administrowania procesów kadrowych – zatrudniały i zwalniały pracowników, dbały o przestrzeganie zapisów kodeksów pracy (urlopy, nagrody jubileuszowe itp.), reprezentowały pracodawcę w sądach pracy. Były też postrzegane jako komórki organizacyjne całkowicie podporządkowane zarządzającym i realizujące wolę polityczną władz państwa. Wyjątkiem były sytuacje, jeżeli w ogóle miały miejsce, by reprezentowały one interesy zatrudnionych czy aktywnie brały udział w procesach zarządzania.

Sytuacja uległa zmianie w ostatniej dekadzie XX w. – w okresie transformacji. Prekursorami zmian były firmy prywatne oraz korporacje międzynarodowe proponujące inną kulturę organizacyjną, a wraz z nią – nowe relacje władzy. Zmiana mentalności w postrzeganiu ról zawodowych, podobnie jak innych, jest procesem rozłożonym w czasie, czemu może sprzyjać rozpowszechnienie koncepcji HR BP. Nie chodzi tutaj o jej wymiar teoretyczny, lecz o przełożenie na wynik finansowy przedsiębiorstwa.

Współczesne koncepcje HR BP kładą nacisk na strategiczną rolę działów personalnych. Tym samym łamią one ustalone wcześniej obszary wpływów, wchodząc na teren zarezerwowany dla innych (np. marketingu, finansów) i sięgając do najwyższych szczebli zarządzania [Popieluch, 2018; Mitchell, Gamlem, 2017]. Proces podejmowania decyzji, w badanych firmach, przebiega zgodnie z logiką organizacji biurokratycznych, tj. na podstawie sformalizowanych procedur. Z jednej strony obowiązuje tradycyjny podział wpływów, a z drugiej rodzi się oczekiwanie na odgrywanie roli „partnera strategicznego” bez przekazania formalnych instrumentów władzy. W myśl koncepcji M. Croziera i F. Friedberga [1983] taki stan rzeczy wprowadza nieformalne oddziaływanie na proces podejmowania decyzji. Nabiera na znaczeniu druga, nieformalna, struktura wpływów w organizacji.

Przedstawiona perspektywa analizy wpisuje się w nurt zarządzania, który we wprowadzeniu określono poprzez relację w obszarze sprawowania władzy oraz związaną z nią redystrybucję zasobów. W tym nurcie głównym mechanizmem regulacji jest kalkulacja ekonomiczna. Jest ona naturalnym procesem w sytuacji zmiany organizacyjnej. W tym przypadku rolą różnych grup interesów w przedsiębiorstwie jest ustalenie pomiędzy sobą granic wpływu i odpowiedzialności.

4. Reglamentowana podmiotowość na podstawie ideologii

Rzeczony koncept HR w przedsiębiorstwie przeszedł ewolucję od funkcji administracji do zarządzania. Działy HR BP potrzebują, jak inne w przedsiębiorstwie, legitymizacji. Tym bardziej jest ona potrzebna, gdy pretenduje się do udziału w procesie podejmowania decyzji – sprawowania władzy. Owym uprawomocnieniem jest reglamentacja podmiotowości na podstawie kompetencji. Jest to naturalny mechanizm sprzyjający realizacji głównego celu przedsiębiorstwa, tj. generowania zysku. W ostatnich dekadach wskazuje się na ważność realizacji także innych celów ogólnie określanych mianem społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Nie zawsze uzasadnienie stosowania CSR odbywa się przez mechanizm kalkulacji ekonomicznej. Często towarzyszą tej koncepcji uzasadnienia ideologicznie odwołujące się do ogólnych haseł tolerancji, szacunku, równego traktowania itp.

W wielu współczesnych opracowaniach wskazuje się na zjawiska społeczne związane z unikaniem odpowiedzialności i eliminacją ryzyka z codziennych ludzkich działań. Zwracają na to uwagę m.in. P. Zimbardo i N. Coulombe [2015]. W swojej monografii rozwijają tezę o zaniku odpowiedzialności i lęku przed podejmowaniem ryzyka wśród pokoleń wchodzących na rynek pracy. Przyczyn tego stanu rzeczy – w Ameryce Północnej oraz w Europie – autorzy doszukują się m.in. w nowych technologiach oraz narzędziach komunikacji, zaniku tradycyjnego modelu rodziny, promocji hedonistycznych postaw, dążeniu do bezstresowego wychowania w domu czy w szkole. Zjawiska zachodzące w otoczeniu organizacji wpływają również na nie same. W przypadku HR możemy je obserwować chociażby w zalecanych instrumentach wdrażania pracowników do pracy. Wskazuje się np. na wspólny obiad umożliwiający pracownikom poznanie się oraz na obniżenie ich poziomu stresu [Sims, 2016].

Zjawiska i procesy społeczne są przenoszone na relacje w przedsiębiorstwie. Z reguły nie jest to wierne odwzorowanie, ponieważ ekonomiczny mechanizm regulacji pozwala na zachowanie podmiotowości na podstawie kompetencji. Poszerzenie funkcji przedsiębiorstw o CSR otworzyło możliwość reglamentacji podmiotowości na bazie ideologii.

W czerwcu 2019 r. jeden z krakowskich pracowników Ikea w Polsce został wyrzucony z pracy za wpis na wewnętrznym forum firmowym dotyczącym środowiska LGTB. Oto jego wpis: „Akceptacja i promowanie homoseksualizmu i innych dewiacji, to sianie zgorzenia. Pismo Święte mówi: «biada temu, przez którego przechodzą zgorzenia, lepiej byłoby mu uwiązać kamień młyński u szyi i pograć go w głębokościach morskich» i dalej „Ktokolwiek obcuje cielesnie z mężczyzną, tak jak się obcuje z kobietą, popełnia obrzydliwość. Obaj będą ukarani śmiercią, a ich krew spadnie na nich” [https://wpolityce.pl/spoleczenstwo/452867-wiemy-co-dokladnie-napisal-wyrzucony-pracownik-ikea]. Osoba kierująca działem personalnym, zwalniająca pracownika, powołała się na podpisaną przez niego umowę. Uważała też, że ów wpis dyskryminuje innych, co zaprzecza wartościom firmy. W listopadzie 2020 r. rozpoczął się proces karny przeciwko kierowniczce działu personalnego. Dodać należy, że Okręgowy Inspektor Pracy stwierdził, iż zwolniono pracownika bez naruszenia

obowiązującego w Ikea regulaminu pracy [<https://www.prawo.pl/kadry/zwolniony-pracownik-ikea-z-powodu-pogladow-pip-nie-ma-zastrzezen,456465.html>].

Jednemu z pracowników korporacji w Warszawie zwrócono uwagę, by nie angażował się w ruchy faszystowskie. Przesłanką do interwencji działu HR było umieszczenie przez pracownika zdjęcia na Facebooku. Przedstawiało ono jego oraz najbliższą rodzinę na Marszu Niepodległości w Warszawie w 2018 r. Abstrahując od manipulacji stawiającej znak równości pomiędzy faszyzmem a Marszem Niepodległości naganna jest inwigilacja prywatnej aktywności w mediach społecznościowych⁴.

Bywają też sytuacje mniej dramatyczne. D. Murray opisuje sytuację swojego kolegi, który otrzymał podwyżkę płac bez ubiegania się o nią. W prywatnej rozmowie jego menedżer powiedział, że jej powodem była wyraźna dysproporcja płac pomiędzy etniczną większością a rasową mniejszością. Znajomy D. Murraya ma biały kolor skóry a wspomniana etniczna większość – czarny [Murray, 2020, s. 131–132]. Jedna z pań zatrudnionych w polskiej korporacji bezskutecznie, przez dwa lata, ubiegała się o podwyżkę wynagrodzenia. W kolejnym podaniu napisała, iż decyzje odmowne są wyrazem dyskryminacji jej jako kobiety przez decydentów. Otrzymała podwyżkę wynagrodzenia⁵. Okazuje się, że poprawność polityczna ma także swoje dobre strony.

Wielokrotnie firmy na swoich stronach internetowych – w ramach kreowania swojego wizerunku – odwołują się do wcześniej cytowanych zasad CSR⁶. Czyż można dyskutować lub podważać słuszność wyróżnionych kategorii, np. równego traktowania w kontekście naszej kultury? Nie. Ogólnikowość zasad pociąga za sobą dowolność interpretacji. Nieraz kreowane sytuacje można traktować z przymrużeniem oka, przykładem przytaczana wcześniej historia podwyżki płac pracownika. Znacznie częściej jednak ów subiektywizm prowadzić może do komplikacji zawodowych, a niewykluczone – i do tragedii osobistych. Kolejną konsekwencją może być lęk pozostałych osób przed wyrażaniem swojej opinii w sprawach zarządzania. Nie wiadomo bowiem, jaka będzie reakcja zwierzchników. Czy np. powiedzenie dowcipu o mniejszościach seksualnych stanowi przekroczenie granic grożących wyrzuceniem z pracy, czy nie? Warto pamiętać, że dobrze zorganizowana mniejszość może narzucić swoje zdanie większości, która z obawy o miejsce pracy może unikać jakichkolwiek reakcji. W historii dobrze zorganizowane mniejszości przeprowadzały rewolucje. Co więcej, owa mniejszość może dowolnie interpretować granice, eliminując osoby postrzegane w kategoriach przeciwników, czego również uczy historia terroru rewolucji.

⁴ Na podstawie relacji pracownika jednej z polskich firm.

⁵ Na podstawie relacji pracownika jednej z polskich firm.

⁶ Por. np. [<https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument/>]. Szerzej w: [Winch, 2021].

5. Wyjście z pułapki ideologicznej HR BP

Reglamentacja podmiotowości na podstawie mechanizmu ideologicznego stanowi pułapkę dla HR BP – pułapkę utraty wiarygodności. Ogólnikowości zasad zawartych w ideologii towarzyszą oceny bardzo negatywnie odbierane w naszej kulturze. Właściciel firmy, który na dane stanowisko nie chce zatrudnić kobiety, ze względu np. na częste zwolnienia z tytułu chorób dzieci, może być przedstawiany jako „męski szowinista dyskryminujący kobiety”, a nie jako osoba kierująca się mechanizmem kalkulacji ekonomicznej. Osoba niezgadająca się z polityką LGBT (wcześniej opisywany przypadek Ikei) jest „faszystą”, a nie osobą mającą inne poglądy. Od wieków używane pojęcia bardziej zapadają w pamięć ludzi niż fakty. Wystarczy użycie jednego słowa, by uruchomić schemat myślenia odwołujący się do stereotypów.

Z jednej strony firmy jako wartość podkreślają różne traktowanie pracowników, a z drugiej wprowadzają programy zarządzania talentami, wyraźnie kierując się reglamentacją na podstawie kompetencji. To jest równość, czy jej nie ma? Jeżeli nie ma, to warto to jasno zakomunikować i jednocześnie wskazać obszary, w których może mieć miejsce owa nierówność.

Kryteria oceny pracowników zaczynają się mieszać. Jest po trosze tak, jak w filmie „Miś” Stanisława Barei, w którym jeden z bohaterów mówi – „jest prawda czasu i jest prawda ekranu”. Problem jest wtedy, gdy pracownicy wierzą w ów świat ideologii, a realia pracy daleko odbiegają od przekazanego wizerunku. W takim przypadku nie należy się spodziewać trwałego zaangażowania w pracę i lojalności wobec firmy. Stąd też płynie przesłanie do działów HR postulujące rzetelną informację o warunkach zatrudnienia.

Rokrocznie firma Randstad Employer Brand realizuje badania dotyczące najbardziej atrakcyjnych pracodawców. Badanie w 2020 r. zostało przeprowadzone na próbie 6256 respondentów w wieku od 18 do 65 lat (z przewagą grupy wiekowej 25–44); wśród nich znaleźli się także bezrobotni i studenci oraz zastosowano dobór reprezentatywny ze względu na płeć [<http://info.randstad.pl/pobieranie-rebr-2020?submissionGuid=429d56b7-3803-4f44-ab6a-f9cc2e45eb57>]. Przed wybuchem pandemii najbardziej pożądanymi aspektami zatrudnienia wśród respondentów były: atrakcyjne wynagrodzenie i benefity 74%, stabilność zatrudnienia 55%, miła atmosfera w pracy 51%, możliwość rozwoju zawodowego 49%, równowaga między pracą a życiem prywatnym 40%, dobra sytuacja finansowa firmy 32%, dobra reputacja 25%, ciekawa treść pracy 19%, najnowsze technologie 14%, produkty wysokiej jakości 14%, otwartość na różnorodność 14%, troska o społeczeństwo/środowisko 14%; silne kierownictwo 10% [<http://info.randstad.pl/pobieranie-rebr-2020?submissionGuid=429d56b7-3803-4f44-ab6a-f9cc2e45eb57>].

W raporcie z 2021 r. (w Polsce próba badawcza liczyła 4931 respondentów) wzrosło znaczenie atrakcyjnego wynagrodzenia i benefitów (80%) oraz stabilności zatrudnienia (70%). Kolejność kategorii odpowiadała tej z 2020 r. Można zatem powiedzieć, że sekwencja poświadczonych aspektów zatrudnienia nie uległa zmianie [<http://info.randstad.pl/randstad-employer-brand-2021>].

Na podstawie tych wyników można stwierdzić, iż respondenci na pierwszym miejscu stawiają mechanizm kalkulacji ekonomicznej i ona stanowi kryterium atrakcyjności firmy oraz może legitymizować reglamentację podmiotowości na podstawie mechanizmu kompetencji.

Oparcie polityki personalnej na zasadach ideologicznych rozmywa kryteria doboru, a dalej oceny pracowników. Wieloznaczne sformułowania prowadzą do patologii organizacyjnych, ponieważ wprowadzają dominację ideologii nad kompetencjami. Jak już wcześniej stwierdzono, ideologia towarzyszy organizacjom gospodarczym „od zawsze”. Gdyby ideologia służyła wyłącznie poprawie samopoczucia jej twórców, nie byłaby czymś groźnym dla przedsiębiorstwa i społeczeństwa. Służy ona udowodnieniu wyższości moralnej, co daje samozwańcze prawo do eliminacji pracowników o innych poglądach, a to już jest poważne zagrożenie dla efektywności działań odnoszonych do technologii, wyniku ekonomicznego oraz relacji międzyludzkich.

Oczywiście dbałość o przestrzeganie wartości i norm jest zjawiskiem ze wszech miar pozytywnym, ale tylko wtedy, gdy kryteria oceny zostają ustalone w dyskursie pomiędzy różnymi grupami społecznymi.

Hybryda HR BP rozumiana w kategoriach wartości dodanej dla przedsiębiorstwa może wystąpić, gdy nastąpi powrót do dominacji reglamentacji podmiotowości na podstawie mechanizmu kalkulacji, poszerzanej przez rozwój kompetencji. Hybryda, w której różne grupy interesu realizują odmienne działania prowadzące do jednego celu – wzrostu zysków przedsiębiorstwa.

6. Podsumowanie

Tam, gdzie jest hierarchia, nie ma miejsca na demokrację rozumianą jako partycypacja we wszystkich decyzjach osób zarządzających przedsiębiorstwami. Kierujący firmami, czasami przy udziale pracowników, ustalają granicę partycypacji – odpowiedzialność. Koncepcja HR BP poszerzyła zakres podmiotowości pracowników, legitymizując swoją rolę poprzez udoskonalenie mechanizmu kalkulacji ekonomicznej i kładąc nacisk na rozwój kompetencji.

Fundamentem roli HR Business Partner jest zaufanie. Z jednej strony oparte na wierze w realizację wspólnych interesów biznesowych, a z drugiej we wspólny świat wartości i norm. Te ostatnie różnicują postawy ludzi i ich zmiana jest procesem rozłożonym w czasie. Budzą także wiele emocji podważających wzajemną wiarygodność. Uniknięciem tej pułapki jest koncentracja na interesach biznesowych przy jednoczesnym odejściu od ideologii jako kryterium oceny odgrywania roli zawodowej. Uzupelnienie mechanizmu kalkulacji uwzględniającego kompetencje pracowników może, dzięki specjalistom HR BP, stanowić o hybrydzie przedsiębiorstwa dającej wartości dodane – np. zaangażowanie, tożsamość.

HR Business Partner stanowi przedmiot do dalszych badań i refleksji nad barierami w realizacji nowych funkcji. Warto też analizować postawy pracowników wobec HR, monitorować

zmiany narzędzi polityki personalnej, obserwować ewaluację kultur organizacyjnych, diagnozować zainteresowanie oraz prestiż zawodu HR Business Partnera. Pół badawczych jest bardzo wiele.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte i artykuły prasowe

1. *Barwy codzienności. Analiza socjologiczna* [2009], red. M. Bogunia-Borowska, Scholar, Warszawa.
2. Billis D. [2010], *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
3. Crozier M., Friedberg F. [1983], *Człowiek i system*, PWE, Warszawa.
4. Giddens A. [2003], *Stanowienie społeczeństwa*, Zysk i S-ka, Poznań.
5. Marszałek J. [2014], *Hybrydowe instrumenty dłużne w finansowaniu przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. Miller T. [2017], *Human Resources as Business Partner*, Business Expert Press, New York.
7. Mitchell B., Gamlem C. [2017], *Conflict Resolution*, Career Press, New Jersey.
8. Murray D. [2020], *Szaleństwo tłumów*, Zysk i S-ka, Poznań.
9. Popieluch K. [2018], *HR Business Partner – rola funkcje, zadania, kompetencje*, w: *HR Business Partner*, red. K. Popieluch, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Sims D. [2016], *Creative Onboarding Programs. Tools for Energizing Your Orientation Program*, The McGraw-Hill, New York.
11. Sztompka P. [2002], *Socjologia*, Znak, Kraków.
12. Ulrich D. [1996], *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.
13. Ulrich D., Schiemann W. [2015], *The Rise of HR*, HR Certification Institute, Alexandria.
14. Ulrich D., Younger J., Brocbank W. [2012], *HR from the Outside in: Six Competencies for the Human Resources*, McGraw Hill, New York.
15. Winch S. [2021], *HR Business Partner – organizacja, kultura, społeczeństwo*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
16. *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* [2020], red. J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
17. Zimbardo P., Coulombe N. [2015], *Gdzie ci mężczyźni?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Źródła internetowe

1. <http://info.randstad.pl/randstad-employer-brand-2021>, dostęp: 30.01.2022.
2. <http://info.randstad.pl/pobieranie-rebr-2020?submissionGuid=429d56b7-3803-4f44-ab6a-f9cc2e45eb57>, dostęp: 3.03.2021.

3. <https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/dokument/>, dostęp: 29.08.2021.
4. <https://wpolityce.pl/spoleczenstwo/452867-wiemy-co-dokladnie-napisal-wyrzucony-pracownik-ikea>, dostęp: 20.04.2021.
5. <https://www.prawo.pl/kadry/zwolniony-pracownik-ikea-z-powodu-pogladow-pip-nie-ma-zastrzezen,456465.html>, dostęp: 20.04.2021.

HR Business Partner and Restrictions of Staff Empowerment

Summary

The paper focuses on the analysis of the role of HR Business Partner from the perspective of the rationing (restriction) of employees' empowerment based on the economic and ideological calculation. The latter constitutes a threat to HR practice and limits the possibilities of creating a hybrid enterprise that would rely on the development of employee competences. The results of qualitative and quantitative research were used to illustrate the proposed theses. The aim of the article is to highlight some consequences of restricting employees' empowerment in Polish enterprises.

Keywords: HR Business Partner, empowerment restrictions, hybrid enterprise.
